

2 経営状況

地域別事業概況 | 日本

2016年度の振り返り

日本事業は、新規受注の増加や海外からの生産移管、補修品売上の増加もありましたが、上期の自動車販売の低迷や輸出用小型トラックの減産、産業機械製品の輸出版売の減少などによる受注減で、売上高は809億円（前期比2.7%減）となりました。

利益面では、生産・調達の合理化や経費削減、海外グループ企業の開発費の見直しなどの効果があり、営業利益は41億円（前期比26.5%増）となりました。

2017年度の見通し

日本は穏やかな景気拡大が予想され、また前年度に生じた燃費問題の影響から脱し、前年に対して若干上回ることが想定されますが、2018年3月期の日本事業の売上高は765億円（前期比5.4%減）を見込んでいます。営業利益についても、合理化や経費削減に取り組む一方で、売上減少の影響や労務費の増加などの影響で減益を見込んでいます。

第6回 フレンチビジネス大賞 2017 イノベーション賞を受賞

在日フランス商工会議所が主催する「第6回 フレンチビジネス大賞 2017」において、akebonoの「高性能自動車用ブレーキの開発と量産化」がイノベーション賞を受賞しました。このブレーキは、マクラーレン社が2013年に発売した超高性能ロードカー「P1™」に搭載されているものです。フレンチビジネス大賞は在日フランス商工会議所会員企業の優れた活動を称えるために設けられた賞で、審査は在日フランス商工会議所理事、オピニオンリーダー、ジャーナリストからなる5名の審査委員により、製品やサービスの成功、革新性、社会貢献、企業倫理といった観点で行われました。授賞式はティエリー・ダナ駐日フランス大使の出席のもと行われ、記念のトロフィーが授与されました。



フレンチビジネス大賞授賞式の様子

地域別事業概況 | 北米

2016年度の振り返り

北米事業立て直しに向けた諸施策は、当初の計画を上回る早いペースで成果を上げてきており、またお客様からの新規の引き合いも回復しました。売上高については、受注は依然として高い水準で推移しており、USドルベースでは1.3%の増収となりましたが、円高の影響（△160億円）により、1,531億円（前期比8.2%減）となりました。また、前年度、多額の損失を計上する原因となった生産混乱は、各施策の実行により収束しつつあること、その他諸施策の実行の成果が表れてきたことから収支は大きく改善し、営業利益は32億円の損失（前期は営業損失112億円）にとどめることができました。

● 北米事業での重点施策の進捗状況

1. 組織・管理体制の抜本的な改革

CEOやCFOをはじめ、工場長や営業、生産、調達部門の責任者を新規に採用するなど、経営層や組織の中核となる人財を刷新し、組織・管理体制の強化を図ってきました。また、社員の意識改革とともに、就労環境の改善を図っており、2016年度はこれらの効果が表れ、大きく収益を改善することができました。2017年2月には人事部門の責任者を新たに採用し、組織・管理体制の再構築は完了しています。今後さらに、グループ内での連携の強化を図り、akebonoの「モノづくり」の原点に戻った生産性の改善と生産能力の増強を中心とした北米事業の生産体制再構築、オペレーションの安定化にグループ一丸となって

取り組み、さらなる収益改善につなげていきます。

2. 生産負荷軽減による生産性改善

グループ内各生産拠点の稼働状況やロジスティクスコストの再精査を行い、摩擦材など一部の生産品目をグループ内の他の生産拠点（日本・タイ）に移管するなど、グローバルでの生産最適化を推進してきました。旺盛な需要を背景に長期にわたり3直7日稼働の体制を強いられてきましたが、これら生産の最適化により、一部のラインを除き3直6日稼働や2直稼働へと生産体制が改善し、計画的な設備の保守や保全活動の実施が可能となってきました。その結果、生産遅れにより発生した多額の緊急輸送費が大幅に削減されるなど、収益改善の効果が現れてきています。今後さらに、生産の最適化および安定化を図っていきます。

3. 生産能力の増強

欧米地域を中心に高まるアルミ製キャリパーの需要に対応するため、日米間が連携を取りつつ、2016年4月にアルミキャリパー生産工場であるABCSの生産能力を増強し、同年10月から本格的な稼働を開始しました。また、ABGについても、利益率が高く、強い需要が見込まれる

補修品ビジネス向けの摩擦材生産設備を2017年2月に増強しました。引き続き、市場の動向を見ながら、ピックアップトラックやSUV向け製品など、お客様から必要とされる製品群の生産能力の増強を図っていきます。

4. 販売価格と仕入れ価格の精査

北米事業の収益構造改善のため、販売価格および仕入れ価格の適正化も含めた見直しを実施しました。これらの効果は、今年度はもとより次年度以降も北米事業の業績に寄与していきます。

2017年度の見通し

2016年度に実施した価格改定の効果はあるものの、北米市場の販売台数減少および一部プラットフォームの生産終了の影響を受け、売上高は減少する見通しです。

利益については、価格の改定や生産性の改善など、北米事業の立て直しのための施策が奏功していることに加え、前年度コンサルタント費用や緊急輸送費など一過性費用が大きく減少することにより、営業利益は大きく改善する見通しです。

Akebono Brake Corporation (ABC) 製EURO® Ultra-Premiumセラミックディスクブレーキパッドが最優秀輸入アフターマーケット製品賞を受賞

ABCが製造する米国市場向けEURO® Ultra-Premiumセラミックディスクブレーキパッドが最優秀輸入アフターマーケット製品賞を受賞しました。同賞は米国の自動車団体であるImport Vehicle Communityにより授与されるもので、ABCが同賞を受賞したのは2014年に続き2度目となります。

EURO® Ultra-Premiumセラミックディスクブレーキパッドは、欧州車向けに設計された製品で、欧州車に期待される高い制動性能、コントロール性や滑らかな制動感を実現しています。さらに、このパッドは、ブレーキで問題となるノイズ、バブレーション、ハーシュネスの減少といった面で最高レベルの性能を誇るとともに、ブレーキダストを大幅に削減しホイールの汚れを防ぎます。加えて、米国の一部の州で発効されている化学物質規制に対応し、銅の含有率を最小限に止め環境への配慮も行っています。

EURO® Ultra-Premiumセラミックディスクブレーキパッドは、商業的な成功、品質評価、当該製品に対する需要の高さ、流通プロセス、パッケージング、販売網における収益性などが

総合的に評価され、米国で販売されている数百におよぶ欧州車向け製品の中から選定され受賞しました。



EURO® Ultra-Premium
セラミックディスクブレーキパッド

2 経営状況

地域別事業概況 | 欧州

2016年度の振り返り

市販向けの摩擦材ビジネスが減少しましたが、グローバルプラットフォーム（全世界での車台共通化）車向け製品のビジネス拡大や高性能量販車向けディスクブレーキ製品の販売が本格化したこともあり、売上高は116億円（前期比6.5%増）となりました。

利益面では、経費削減などの効果があったものの、ABSKでの増産に向けた一時的費用が増加していることや、利益率の高い摩擦材ビジネスが減少したことにより売上構成が悪化し、13億円の営業損失（前期は営業損失9億円）となりました。

2017年度の見通し

欧州のディスクブレーキ生産拠点であるABSKが本格稼働を始め、今後、増産に向けた安定供給のための設備の増強や日本からの支援などの費用がかさむことが予測されます。これにより営業損失が拡大する見込みです。同工場はakebonoの戦略の1つとして掲げている高性能ブレーキビジネス拡大にとって最も重要な拠点と位置づけ、事業基盤確立に注力していきます。また、これまではベルギーにあった当社の100%子会社がフランス・ドイツ・スロバキアの現地法人3社を統括してきましたが、2017年4月より本社が各国の3社を直接統括する体制としました。これによりグローバルネットワークをより強固にし、欧州事業の業績向上につなげていくよう努めていきます。

Akebono Europe S.A.S. (AESA) がオートメカニカに出展

2016年9月にドイツ・フランクフルトで開催された「オートメカニカ フランクフルト 2016」にAESAがブースを出展しました。オートメカニカは自動車に関わるサービス業のために開催される世界有数の規模を誇る見本市です。今回は、自動車産業における主要企業から工房・小売店まで、74カ国4,820の出展がありました。AESAのブースには、ヨーロッパ・中東・アフリカなど30カ国から300名以上の方が来場しました。生産中のブレーキパッドとキャリパーに加えて、新しい銅フリーパッドも展示しました。このパッドは、耐フェード性と快適性を備え、性能・ノイズ・ペダルフィーリングを向上し、ホイール汚れを低減します。



「オートメカニカ フランクフルト 2016」 akebono ブース

地域別事業概況 | アジア

2016年度の振り返り

中国では、SUVブームおよび減税措置による小型車の販売好調により受注が増加し、売上高は200億円（前期比2.8%増）となりました。利益面では、労務費増に加え、ライン増加に伴う減価償却費や環境規制への対応コストが増加しているものの、摩擦材ビジネスの受注増加による売上構成変化およびコスト削減努力により、営業利益は26億円（前期比1.7%増）となりました。

タイでは、輸出用小型車の増産や、新規受注製品の生産開始、生産最適化のための北米からの生産移管品などに

よる受注増加があり、売上高は66億円（前期比10.1%増）となりました。利益面では、売上増による利益増加があったものの、小型車向け新規ビジネスの立ち上げに伴う減価償却費の増加や労務費上昇の影響および11月より操業を開始した鋳物工場の立ち上げ費用負担が発生し、営業利益は4億円（前期比9.5%減）の減益となりました。

インドネシアでは、政府が推進するローコストグリーンカー（LCGC）対応のMPV（多目的乗用車）向け新規ビジネスの受注に加え、欧州向けグローバルプラットフォーム車製品の出荷が引き続き好調なこともあり現地通貨ペー

スでは増収となりましたが、円高による為替換算の影響(△18億円)が大きく、売上高は163億円(前期比1.3%減)となりました。利益面では、インドネシアルピア安による輸入材料費の高騰や労務費の増加などもあり、営業利益は14億円(前期比17.9%減)となりました。

2017年度の見通し

中国では、小型車向けの減税幅が縮小されたものの、減

税措置が1年間延長されたことや、SUVの需要増により、販売が増加すると予測されます。アセアン地域においては、インドネシアはインフラ投資政策による下支えで、自動車市場の拡大が予想されます。タイでは景気の回復で販売の増加が予測されています。これらにより、アジア事業は前年度に対しさらなる増収を見込んでいます。収益面においては、市場競争が激しくなる中、経営管理を強化し収益向上に努めていきます。

Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd. (AKBT) の創立10周年記念式典を開催

AKBTは2016年8月に設立10周年の記念式典を開催しました。式典では、社内コンテスト表彰や記念植樹などが実施され、社員を中心とした約400名が参加しました。

AKBTは、自動車用ディスクブレーキおよびパッドの生産拠点として2006年に設立されました。2011年には、洪水の影響で納入先が操業停止となる中、社員一同、力を合わせて困難な状況を乗り越えました。2012年にはブレーキの基幹部品であるピストンの現地生産を開始するなど、タイの自動車産業の発展に貢献してきました。今後も地域とともに持続的な成長が実現できるよう、努めていきます。

AKBTの概要

社員数	427名(直接:342名、間接:85名) ※2016年7月現在
事業内容	ディスクブレーキ、パッドなどの製造およびセールス
勤務時間	2交代勤務(8時～17時、20時～翌5時)
沿革	2006年 会社設立、キャリパー生産工場建設
	2007年 キャリパー生産工場完成、キャリパー生産開始、パッド工場建設
	2008年 パッド生産工場完成、グランドオープニングセレモニーを開催、キャリパーとパッドの納入開始
	2012年 ピストン生産工場建設・完成、ピストン生産開始



記念式典の様子

PT. Akebono Brake Astra Indonesia (AAIJ) がお客様の改善大会で優勝

AAIJでは、個人ならびにグループでのスキルと能力向上を目指し、全社的に活発な改善活動に取り組んでいます。これらの活動が実を結び、2016年に実施されたお客様の改善活動イベントで優れた成績を収めました。2016年2月に実施された「Astra Daihatsu Motor Supplier Clubs 大会」で優勝、9月には「Yamaha TVP Lean Kaizen Festival 2016」で最高位のベストサプライヤー5社に選出されました。また、同月に行われたAstraグループの自動車部門大会で優勝、さまざまな業種が集まる本大会への出場を果たし、12月の「Toyota Kaizen Festival」でも優勝を勝ち取りました。今

後もより一層研鑽を重ね、AAIJはインドネシアを皮切りに真のグローバルサプライヤーを目指していきます。



Toyota Kaizen Festivalの様子